

Von der endlosen Fahrt auf dem Reorganisationskarussell

Organisatorische Innovation in der Industrie zwischen Paradigmawechsel und Konzeptlosigkeit

Dr. Eric Scherer, intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich

Das Management als Träger organisatorischer Innovation ist zunehmend überfordert. So lautet eine These dieses Beitrags, der Visionen und Realitäten aktueller Unternehmensführung gegenüberstellt. Eine offenkundige Konzeptlosigkeit in vielen Führungsetagen steht im Widerspruch zu überfüllten Tagungssälen und Seminarien für Managementweiterbildung. Da bleibt nur noch die Frage offen, ob es erfolgreiche Reengineering-Projekte überhaupt gibt!

Innovation und Reorganisation sind in den vergangenen Jahren zu einem Handelsartikel geworden. Berater - zu denen sich auch der Verfasser dieses Beitrags zählt - haben Hochkonjunktur und werben ihre neuen Mitarbeiter noch im Hörsaal an, um ihren eigenen Wachstumsdrang befriedigen zu können. Demgegenüber sehen sich immer weniger Industrieunternehmen in der Lage, Innovation und Reorganisation von innen heraus zu bewältigen. Nach langjährigen Schlankheitskuren fehlen ihnen Zeit und Mitarbeiter, um individuelle Konzepte erarbeiten und auch umsetzen zu können. Da kommen Berater gerade recht, die mit pragmatischen und schnell verständlichen Prinzipien das erhoffte Wunder greifbar machen und eine neue Organisation mit höchster Effizienz in kürzester

Zeit ohne grosse Aufwendungen ermöglichen. Die Zauberworte zum Erfolg, etwa «Prozessorientierung» und «Reengineering» sind dabei so eingängig und weit bekannt, dass man sie problemlos der Tagespresse entnehmen kann. Doch halt: Nach dem Studium aller der Hochglanzprospekte und Erfolgsmeldungen, nach zahlreichen Vorträgen, Fallstudien, Projekten in der Praxis und vielfältigen Gesprächen mit Kollegen, Mitarbeitern und Kunden bleibt immer wieder das Gefühl, dass vieles doch nicht so schön läuft, wie man es gerne hätte. Sind nicht in purer Not sistierte Projekte der Alltag, haben nicht auch die vielzitierten Erfolgsstories so viele Nebenwirkungen, dass ihr Glanz nach ein, zwei Jahren wieder verblasst?

Industrie im Wandel

«Nicht ist bleibender als der Wandel.» Veränderung ist in der Industrie zu einem dauernden Zustand geworden. Marktdruck, technologischer Wandel, neue Informationstechnologien, wie Moden angepriesene Organisationskonzepte und nicht zuletzt Fehlentscheidungen des Managements führen zu einer schier endlosen Fahrt auf dem «Reorganisationskarussell». Den Mitarbeitern vor Ort bleibt dabei nicht selten nur übrig, zu staunen und sich auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren, während das Management Modebegriffe wie «Reenginee-

ring», «Prozessorientierung», «Virtuelle Organisation» oder «Total Quality Management» wie Vokabeln paukt ohne sie überhaupt richtig zu verstehen.

Fest mit den meisten Reorganisationsphilosophien ist die Forderung nach einem Paradigmawechsel verbunden. Die alten Denkweisen haben ausgedient und sollen durch grundlegend neue ersetzt werden. Aber nicht nur das Ziel eines Paradigmawechsels sondern auch die von vielen Managern insgeheim immer wieder empfundene Behäbigkeit der eigenen Mitarbeiter lassen den Wunsch nach einer Radikalkur aufkommen. Kampferische Begriffe wie «Radikaler Wandel» oder auch «Big Bang» finden sich immer häufiger in den Projektskizzen v. a. grosser Unternehmen. Die industrielle Realität zeigt jedoch auch die Kehrseite des angestrebten Paradigmawechsels: Eine Vielzahl von abgebrochenen Projekten zeugt von einer weitverbreiteten Konzeptlosigkeit in den Betrieben, die im Gegensatz zu den immer wieder prall

Tagungssälen steht, in denen sich immer wieder dieselben Manager mit immer neuen Ideen für die immer gleichen Probleme versorgen. Hier macht sich bei manchem Beobachter Ernüchterung breit, wenn er feststellen muss, dass sich an den Problemen, die diskutiert werden, seit Jahren nichts geändert hat. Gibt es nun die «Erfolgsstory» von der

geglückten Reorganisation oder scheint es sich hier eher um eine Beschäftigungstherapie für Manager und Berater zu handeln?

Einige Feststellungen aus der Praxis

Sicher mag der vorangegangene Abschnitt etwas hart formuliert sein und hat den einen oder anderen Leser etwas bewegt oder sogar zum Widerspruch aufgefordert. Tatsache ist, dass sich die Realität organisatorischer Innovation in der Industrie sowohl in strahlenden Abschlusspräsentationen als auch in frustrierten Kantinggesprächen äussert. Sie bewegt sich irgendwo zwischen dem erhofften Paradigmawechsel und der konstatierten Konzeptlosigkeit. Eine genaue Beobachtung erlaubt einige Feststellungen, die für die folgenden Überlegungen als Ausgangspunkt dienen können:

1. *Industrielle Reorganisationsprozesse verlaufen zunehmend nach einem chaotischen Muster.* Immer seltener lassen sich Konzepte nach traditionellen Reorganisationsprinzipien und in einer klaren Abfolge (Analyse – Konzepterarbeitung – Realisierung) umsetzen. Auch fehlt es in vielen Fällen an klaren Zielen und einer kommunizierten Strategie, die von der Unternehmensführung vorgegeben und auch selber eingehalten wird. Zu einem Dauerzustand geworden, bestimmen einzelne Projekte den eigentlichen Veränderungsprozess in immer geringerem Masse. Durch die Kopflosigkeit ist die operative Ebene gezwungen, sich aus sich selbst heraus den Anforderungen einer turbulenten Umwelt anzupassen [1]. In der Folge entzieht sich das operative Geschehen gerade in grossen Unternehmen dem Einfluss des Managements, das sich im Gegenzug zu immer radikaleren Schritten gezwungen sieht,

um eine gewisse Kontrolle zu bewahren.

2. *Das Management als traditioneller Träger organisatorischer Innovation ist zunehmend überfordert.* Es sieht sich einer doppelten Dynamisierung ausgesetzt: Der Dynamik des eigenen Unternehmens wie auch der Dynamik immer neu angepriesener Konzepte auf dem Ideenmarkt. Verunsicherung ist die Folge. Als Lösung hat sich in den vergangenen Jahren immer wieder die Maxime «Keep it simple» durchgesetzt – die sicher ihre Berechtigung hat. In der Praxis hat sie jedoch immer wieder dazu geführt, dass Manager Reorganisationsphilosophien den

„Die Angst vor einem k. o. durch einen <Theorie-Vorwurf> sitzt tief“

Vorzug geben, die sie ohne jede Mühe und sofort verstehen. In der Folge versagt die immer «simple» Philosophie aber immer wieder vor der Komplexität der Realität. Nicht zuletzt kann man mit der Suche nach «Simplizität» die vordergründige Beliebtheit der allseits propagierten «Prozessorientierung» erklären, deren Leitsätze wohl für jeden Manager auf Anhieb verständlich sind.

3. *Der Mensch als Mitarbeiter eines Unternehmens ist prinzipiell zur Selbstorganisation befähigt.* Diese Fähigkeit kann in sinnvolle Bahnen gelenkt und als Potential genutzt werden. Durch eine Nutzung der menschlichen Fähigkeit zur Selbstorganisation wird es möglich, flexible Organisationsformen zu schaffen, die sich dynamisch und aus einer Handlungsperspektive heraus den An-

forderungen der Umwelt, d. h. des Marktes, neuer Technologien aber auch neuer strategischer Vorgaben, anpassen. Doch wird gerade diese Fähigkeit durch das Management eher als Behinderung erlebt, da durch eine Verselbständigung der operativen Ebene auch ein Verlust an Kontrolle entsteht. Doch gerade über diese unmittelbare Kontrolle definiert sich das Selbstbewusstsein zahlreicher Manager und nicht zuletzt noch immer die Karriereleiter vieler Betriebe.

4. *Erfolg stellt in der Regel die einzige offizielle Option für ein Projektergebnis dar.* Der Umgang mit Problemen und Misserfolgen ist in vielen Unternehmen schwierig und führt dazu, dass diese nur hinter vorgehaltener Hand diskutiert werden. Sollte ein Misserfolg offiziell bekannt werden, so besteht für den verantwortlichen Projektleiter wenig Hoffnung auf eine weiterführende Karriere im eigenen Unternehmen. Der so entstehende Erfolgswang führt nicht selten dazu, dass sich ein Projektteam eher mit dem Zusammentragen von Erfolgszahlen und insbesondere deren «Zurechtbiegen» beschäftigt, als sich offensiv und offen dem Projektkinhalt und den offensichtlichen Problemen zu widmen.

5. *Trotz aller Versuche, Strukturmodelle, etwa in Form der «Prozessorientierung», als Mass der Dinge zu propagieren, lässt sich ein Industrieunternehmen kaum mehr in ein geschlossenes Strukturmodell einpassen.* Der in den vergangenen Jahren propagierte «Paradigmawechsel» der Organisationsgestaltung wird immer wieder in der Abwendung von funktionsorientierten Strukturen prozessorientierten gesehen. Durch die Fixierung auf Strukturen wird jedoch weiterhin ein starres Orga-

nisationsideal verfolgt, das sich einerseits gut kontrollieren lässt, andererseits den Anforderungen einer immer dynamischeren Umwelt nicht mehr gewachsen ist. Die bisher vorherrschenden, auf die Schaffung neuer Strukturen abzielende Reorganisationsansätze müssen durch einen handlungsorientierten Ansatz ersetzt werden, die die Fähigkeit der Organisation sich selbst zu strukturieren in den Mittelpunkt stellt.

Stichwort Prozessorientierung

Am Begriff der Prozessorientierung zeigt sich eines der Dilemmata des in den vergangenen Jahren propagierten «Paradigmawechsels» der Abwendung von den funktionsorientierten zu prozessorientierten Strukturen: Während einerseits der Verlust an Struktur zugunsten von Dynamik und Agilität als Ziel betrachtet wird, werden als Mittel noch immer auf dem traditionellen Strukturdenken basierende Modelle propagiert [2, 3]. Randall [4] beschreibt diese Sehnsucht von Managern und Ingenieuren nach geschlossenen Strukturmodellen bereits 1959 in seinem Buch «The Folklore of Management» als den «Mythos Organigramm», der für alles und jenes herhalten soll. Der Glaube an Strukturgestaltung als Mittel der Organisationsgestaltung liegt bereits den Arbeiten von Taylor zugrunde und erscheint auch heute noch als ungebrochener Trend – man muss nur einen Blick auf die immer neuen Prozessmodellierungsmethoden lenken, die auf den Markt geworfen werden.

Eine Organisation besteht nicht nur aus formal definierten Prozessen, sondern auch aus informellen Beziehungen und Praktiken, die sich einer klassischen Strukturgestaltung entziehen.

Zusammenfassend bleibt damit die Feststellung, dass die gängigen Philosophien, industrielle Reorganisation zu beschreiben und die daraus abgeleiteten, fast schon mystisch propagierten Erfolge, in vielen Fällen vor der Dynamik, Individualität und Unüberschaubarkeit der Realität versagen. Wie Manfred Moldaschl in dieser Zeitschrift [5] letztlich feststellte, ist Management in der Praxis nicht rational, sondern von einer Vielzahl von Irrationalitäten überlagert. Dies gilt auch und gerade für die Frage nach organisatorischer Innovation.

Mythen und Realitäten

Problematisch erweist sich die hier immer wieder festzustellende, doppelte Realität von Erfolg einerseits und Misserfolg andererseits. Trotz der scheinbaren Realität machen sich im Bereich des industriellen Managements immer wieder Mythen breit, die den Blick auf die wirkliche Situation versperren. Im folgenden sollen einige dieser Mythen genauer beleuchtet werden. Die Aufzählung ist eine lose Sammlung von Beispielen, wie man sie in der täglichen Arbeit im Rahmen von Reorganisationsprojekten immer wieder erlebt. Sie hat dabei keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und kann beliebig erweitert werden.

● «Die Veränderung der Marktbedingungen ...» oder die wirklichen Gründe einer Reorganisation. Die Gründe, aus denen Reorganisationsvorhaben angestoßen werden, sind zahlreich. Gemeinsam ist ihnen aber immer wieder etwas «Äusseres», d.h. der Umstand, dass eine Veränderung im Umfeld des Unternehmens als Hauptgrund genannt wird. Dabei hat vor allem die «Veränderung der Marktbedingungen» eine gewisse Berühmtheit erlangt – wird

sie doch in unzähligen Veröffentlichungen auch in dieser Zeitschrift immer wieder zitiert. Im Hintergrund verbleiben dabei die internen Gründe für eine Reorganisation: Während der externe Wandel eigentlich eine Konstante für jeden Manager sein müsste, wird der interne Wandel als Konstante noch immer vernachlässigt. Beim genaueren Hinsehen liegt in der mangelnden Anpassungsfähigkeit einer Organisation immer mehr der Grund für den Zwang zur Reorganisation. Dabei zeigt sich, dass gerade auch Methoden, wie das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) in vielen Fällen nur sehr lokal wirklich umgesetzt werden und selten auf die Ebene der Unternehmensführung Wirkung zeigen.

● «Das ist mir zu theoretisch» oder «Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.» Wie bereits angesprochen, zeichnet sich eine allgemeine Tendenz zu einfachen Konzepten hin ab. Bei der Akquisition ist man als Berater gezwungen, seine «Message» innerhalb von kürzester Zeit «rüberzubringen», ansonsten wird man schnell zum Theoretiker abgestempelt. Gleiches gilt für jeden internen Projektleiter. Um gar nicht erst in diese Falle zu geraten, wird man versuchen, ein positives «Praxis-Feeling» zu vermitteln und die Klärung inhaltlicher Fragen von vornherein auf einen Zeitpunkt nach der Projektvergabe verschieben. Kritische Erkenntnisse werden eher zurückhaltend behandelt – die Angst vor dem k. o. durch einen «Theorie-Vorwurf» sitzt zu tief. Triviale Offensichtlichkeiten werden dagegen gross ausgebreitet – hier ist man sich des «Praxis-Lobes» am ehesten sicher. In der Folge führt gerade dieser Umstand dazu, dass wirkliche Innovation immer wieder durch Trivialitäten ersetzt wird.

● «Flexibel, kundennah, wirtschaftlich, effektiv» oder die EDV als «Deus ex machina». Nichts hat die Realität der organisatorischen Innovation in der Praxis in den vergangenen Jahren so sehr beeinflusst, wie das Aufkommen von Standard-Softwarepaketen, die sämtliche Unternehmensprozesse unterstützen. Das Aufkommen der «Reengineering»-Welle ist fest mit dem Erfolg von Standard-Software verknüpft. Dabei werden die verschiedenen

„Auf Seminaren trifft man immer wieder dieselben Manager ...“

Systeme beinahe schon als «Deus ex machina» für sämtliche betriebswirtschaftlichen Probleme propagiert. Durch Branchen- und Prozess-Referenzmodelle erscheint es möglich, «best practises» problemlos im eigenen Unternehmen zu implementieren. In vielen Fällen verlieren Unternehmen aber ihre eigene Kompetenz bezüglich ihrer Prozessgestaltung. Es kommt zu einem «Outsourcing» der eigenen Innovationsfähigkeit an ein Heer von EDV-Beratern und eine häufig anonyme Systementwicklung. Die Dominanz von Standard-Software ist mittlerweile so gross, dass eine Reorganisation ohne die gleichzeitige Einführung einer neuen Software kaum mehr denkbar ist.

● «Die Suche nach Konzepten» oder Stolpersteine auf dem Weg in die Unsicherheit. Managementliteratur erfreut sich immer grösserer Beliebtheit und der aktuelle Trend lässt sich hier nicht selten am besten in der Reisebuchhandlung am Flughafen ausmachen. Seminare und Konferen-

zen sind immer wieder ausgebucht. Neue Schlagworte werden wie Rezepte gehandelt und wie in Kochzeitschriften präsentiert, dass einem das Wasser im Munde zusammenlaufen sollte. Trotzdem trifft man auf Seminaren immer wieder dieselben Manager, die scheinbar endlos nach der richtigen Philosophie suchen. Hinter der interessierten Fassade versteckt sich häufig Hilflosigkeit bei der Auswahl der richtigen Philosophie und nicht selten zeigt sich Zurückhaltung, die ersten Schritte zu gehen. Man hat Angst vor dem Unbekannten. In der Folge regiert der Stillstand und die Hürde zur Veränderung wird immer grösser. Paradigmawechsel bedeutet aber immer auch Unsicherheit, und Erfolg lässt sich nie vollständig prognostizieren.

Gerade diese Angst vor Unsicherheit ist ein wesentliches Hindernis für einen Paradigmawechsel. Gleichzeitig wird aber auch klar: Um hier eine nachhaltige Veränderung zu erwirken, muss organisatorische Innovation als Aufgabe verstanden werden, die kontinuierlich erfolgt und ständiges Engagement erfordert. Ein Paradigmawechsel bedeutet die Änderung der Prämissen und Logiken der Organisationsgestaltung und -entwicklung, d. h. eine Überwindung der alten Organisation in Form und Logik.

Stolpersteine eines Paradigmawechsels

- Fixierung auf *Konzepterstellung* statt *Umsetzung*.
- Fixierung auf *Organisationsstrukturen* statt auf *Veränderungs-Dynamik*.
- Mitarbeiterführung und -motivation als *Zufallsprodukt* statt *konsequenter Ausrichtung* auf die eigenen Mitarbeiter.
- *Unendliche Analysen* statt *Mut und Selbstvertrauen* bei der Projektumsetzung.

Erfolg ist machbar: Ansätze für die Innovation

Die bisherigen Überlegungen scheinen ein pessimistisches Bild zu zeichnen. Doch gerade dieses wäre verfehlt, denn zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Erfolg machbar ist. Ein paar Leitsätze können hier als erste Stütze dienen:

● **Konzentration auf die eigenen Potentiale.** «Organisationen bestehen nur in den Köpfen der Leute; man muss die Leute in den Köpfen ändern, wenn man etwas verändern will.» Die Erfolgspotentiale Schweizerischer Unternehmen liegen nicht selten in der Kreativität, Qualifikation und Motivation der Beschäftigten. Diese gilt es zu mobilisieren. Personal- und Organisationsentwicklung werden dabei zur einer permanenten Aufgabe der Unternehmensleitung. Sie sichern die dauerhafte Flexibilität und Lernfähigkeit eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter.

● **Keine «Magischen Zahlen» und «Patentrezepte».** Realistische aber innovative Lösungen sind besser als komplexe Luftschlösser. Durch die rasche Umsetzung von Sofortmassnahmen wird das Engagement der Mitarbeiter gefördert und gezeigt, dass Erfolg machbar ist.

● **Hilfe zur Selbsthilfe.** Nur wenn ein Unternehmen die Kompetenz erlangt, seine Prozesse selbst zu gestalten, ist eine kontinuierliche Verbesserung auf Dauer möglich. Bereits vorhandenes Know-how darf dabei nicht verlorengehen, sondern sollte effektiver genutzt werden. Dazu muss das selbständige und wirtschaftliche Denken aller Mitarbeiter gefördert werden.

● **Nebenwirkungen beachten.** Wie ein Arzneimittel kann auch ein Reorganisationskonzept ungewollte Nebenwirkungen aufweisen. Diese dürfen nicht totgeschwiegen werden, sondern müssen analysiert und offen diskutiert werden. Probleme, die bei der Umsetzung auftreten, sind nicht unbedingt gleich ein Zeichen für ein schlechtes Konzept, viel eher sind sie ein klarer Auftrag an das Projektteam und alle Betroffenen.

● **Engagement und Solidarität der Unternehmensführung.** Veränderung ist eine schwierige Sache, die häufig nicht konfliktfrei und ohne Widerstände erfolgen kann. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, klare Ziele vorzugeben. In Krisensituationen muss sie Probleme gezielt angehen und Steine aus dem Weg räumen. Dabei muss sich auch die Unternehmensführung an ihren eigenen strategischen Vorgaben orientieren und darf eine Reorganisation nicht zur Vergrößerung der persönlichen Machtfülle mis-

sbrauchen. Gerade die operative Projektleitung hat dabei ein Recht auf absolute Solidarität.

Bei der organisatorischen Innovation dürfen die Grundsätze eines systemorientierten Denkens nicht ausser Acht gelassen werden: Die Lösungen von heute dürfen

„Lösungen von heute dürfen nicht Probleme von morgen werden“

nicht die Probleme von morgen werden! Dies bedeutet aber nicht, dass man doch die optimale Lösung finden muss, sondern dass es zur unmittelbaren Aufgabe der Organisation und ihres Managements wird, aus dem täglichen Arbeitshandeln heraus Korrekturen und Verbesserung am System vorzunehmen und sich von Zeit zu Zeit auch grundlegend zu erneuern.

Literatur

- [1] **Schultz-Wild, L., Lutz, B.:** Industrie vor dem Quantensprung. Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland. Springer, Berlin 1997.
- [2] **Roth, S.:** Neue Denkweisen statt wechselnde Konzepte. In: Maier, P. (Hrsg.): Reengineering Fluch oder Segen? Gabler, Wiesbaden 1997. S. 37–68.
- [3] **Schüpbach, H.:** Von der zentralen Planung und Steuerung zur Selbstregulation in der Werkstatt. In: Scherer, E., Schönsleben, P., Ulich, E. (Hrsg.): Werkstattmanagement Organisation und Informatik. VDF, Zürich 1996. S. 61–82.
- [4] **Randall, C.B.:** The Folklore of Management. John Wiley, New York 1997 (Erstauflage 1959).
- [5] **Moldaschl, M.:** Rationalität, Kultur und Politik in der Organisation. Die doppelte Realität im Betrieb oder: Warum Manager nicht erreichen, was sie wollen. in Management-Zeitschrift (1998) 8, S. 18-25.

Kriterien zur Beurteilung von Organisationskonzepten

Denkmuster	Traditionell	Innovativ
Vorgehen	einmaliges Konzept	Veränderungsprozess
Fristigkeit	kurzfristig	langfristig
Gestaltungsansatz	generisch	evolutionär
Nachhaltigkeit	oberflächlich	umfassend
Veranlassung	Top-down/verordent	dezentral/situativ
Motor	Macht und Hierarchie	Selbstorganisation
Prozessverlauf	klar definiert	dynamisch/offen
Ressourcen	extern (EDV, Technologie)	intern (Kreativität, Erfahrung)
Komplexitätsmanagement	Verminderung	Kompetenz
Rolle der Mitarbeiter	Ausführende	Initiatoren/Motor
Technologieeinsatz	Automatisierung	«Enabler»
Ziele	wirtschaftlich	unternehmerisch